

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>**Бабій І.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5644-6704>

**Iryna Babi**  
Khmelnytskyi National University

**Сеник І.С.**

аспірантка кафедри менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6870-3612>

**Iryna Senyk**  
Khmelnytskyi National University

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ДІАГНОСТИКИ

### FORMATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES USING MODERN DIAGNOSTIC METHODS

**Анотація.** Досліджено підходи науковців до визначення стратегії, зокрема напрямів стратегії розвитку підприємства, які мають бути взаємопов'язаними між собою в контексті активізації бізнес-процесів суб'єкта господарювання. Деталізовано базові характеристики стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, серед яких варто відзначити: потребу в розвитку інноваційно-інвестиційних проєктів; залучення додаткового фінансування; визначення ризиків ведення бізнесу та напрямів їх уникнення або зменшення їх впливу на діяльність; оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів впливу; дотримання напрямів цілеспрямування підприємства; можливість вчасної адаптації до змін умов господарювання, особливо при активізації інтеграційних процесів. Акцентовано увагу на значимості взаємозв'язку фінансової стратегії підприємства та стратегії розвитку. Водночас, діагностика та проведення аналізу фінансового стану підприємства є запорукою вдалого формування стратегії розвитку підприємства. В контексті різноманіття методів економічної діагностики, формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства повинне відбуватися одночасно із обранням концептуальних підходів в управлінні, а також із врахуванням специфіки ведення бізнесу, стану ресурсно-фінансового забезпечення, умов функціонування тощо. Доведено необхідність підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві з метою вчасного отримання фахівцями достовірних діагностичних даних. Обґрунтовано завдання діагностики та її взаємозв'язок із інформаційним забезпеченням з метою прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень. Визначено функції, методи та критерії проведення діагностики діяльності підприємства в системі стратегічного управління. Обираючи той чи інший метод проведення діагностики необхідно керуватися рядом критеріїв, які визначатимуть рівень розвитку потенціалу, обраних стратегічних пріоритетів, виконання сформованих проєктів. Доведено використання цільового підходу до діагностики в системі стратегічного управління підприємства, який цілеспрямований на узгодження цілей стратегічного та оперативного планування.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, управління підприємством, методи діагностики, фінансова стратегія, інформаційно-аналітичне забезпечення.

**Abstract.** The approaches of scientists to the definition of strategy, in particular the directions of the company's development strategy, which must be interconnected in the context of the activation of the business processes of the economic entity, have been studied. The basic characteristics of the business entity's development strategy are detailed, among which it is worth noting: the need for the development of innovative investment projects; attraction of additional financing; determination of business risks and ways to avoid them or reduce their impact on activities; assessment of internal and external factors of influence; compliance with the direction of the company's goals; the possibility of timely adaptation to changes in business conditions, especially when integration processes are activated. Attention is focused on the significance of the relationship between the company's financial strategy and development strategy. At the same time, diagnosis and analysis of the company's financial condition are the key to the successful formation of the company's development strategy. In the context of the variety of methods of economic diagnostics, the formation of strategic guidelines for the development of the enterprise should occur simultaneously with the selection of conceptual approaches in management, as well as taking into account the specifics of doing business, the state of resource and financial support, operating conditions, etc. The need to improve the quality of information and analytical support at the enterprise in order to obtain reliable diagnostic data by specialists in a timely manner has been proven. The task of diagnostics and its relationship with information support for the purpose of making effective strategic management decisions are substantiated. The functions, methods and criteria for diagnosing the company's activity in the strategic management system are defined. When choosing one or another method of conducting diagnostics, it is necessary to be guided by a number of criteria that will determine the level of potential development, selected strategic priorities, and the implementation of established projects. The use of a targeted approach to diagnostics in the strategic management system of the enterprise, which is aimed at harmonizing the goals of strategic and operational planning, is proven.

**Keywords:** development strategy, enterprise management, diagnostic methods, financial strategy, information and analytical support.

**Постановка проблеми.** З метою формування стратегічних напрямів розвитку підприємства необхідним є проведення діагностики результативності ведення бізнесу. За нинішніх умов ведення бізнесу, більшість підприємств функціонують в умовах невизначеності, суттєвого впливу факторів зовнішнього середовища, що призводить до складнощів прийняття та реалізації управлінських рішень. З метою забезпечення фінансової стабільності, належного рівня конкурентоспроможності, зниження ризиків та формування стратегічних пріоритетів, для управлінського персоналу важливим є проведення економічної діагностики.

В сучасному бізнес-середовищі, з метою реалізації поточних та стратегічних планів розвитку, досягнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках, вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до частих змін зовнішніх умов господарювання. Саме вдало сформована стратегія розвитку підприємства є інструментом результативного управління ним, запорукою прийняття ефективних управлінських рішень, вчасного реагування на вплив внутрішніх та зовнішніх факторів та внесення корективів у поточні плани ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики формування стратегічних планів, стратегій розвитку підприємств, процесу проведення діагностики під час досягнення стратегічних напрямів, займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, а саме: Ансофф І., Бойченко К.С., Брінь П., Голтвянська Ю., Карлоф Б., Костіна О.М., Кузнецова А.П., Міщенко А.П., Олійник Л.В., Портер М., Семененко І.М., Сукрушева Г.О., Томпсон А.А., Шастун С.В., Швиданенко Г.О. та ін.

Проведені дослідження вчених-економістів стали вагомим підґрунтям для розробки стратегій розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств, методологічних засад проведення діагностики в стратегічному управлінні підприємством. Водночас, зважаючи на змінність факторів зовнішнього середовища функціонування підприємств, існування ризиків та загроз ведення бізнесу, постає потреба в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів щодо побудови стратегій розвитку підприємств з використанням новітніх підходів до проведення діагностичних процесів.

**Мета статті** – визначення специфіки формування стратегій розвитку підприємств за нинішніх умов функціонування та обґрунтування процесів взаємозв'язку визначення стратегічних пріоритетів і методичних підходів до проведення діагностики.

**Виклад основного матеріалу.** Формування стратегії розвитку підприємства базується на деталізації напрямів досягнення базових цілей, підвищення економічного потенціалу, визначенні поточних пріоритетів функціонування та інструментарію проведення діагностики фінансово-господарської діяльності.

Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. визначають стратегію як план діяльності підприємства, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей [1, с. 32]. Стратегія розвитку господарюючого суб'єкта має ряд базових характеристик, серед яких варто відзначити: потребу в розвитку інноваційно-інвестиційних проєк-

тів; залучення додаткового фінансування; визначення ризиків ведення бізнесу та напрямів їх уникнення або зменшення їх впливу на діяльність; оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів впливу; дотримання напрямів цілеспрямування підприємства; можливість вчасної адаптації до змін умов господарювання, особливо при активізації інтеграційних процесів.

Шастун С.В. пропонує напрямами стратегії розвитку підприємства вважати продукцію, ринок (бізнес-середовище) та потенціал підприємства:

– продукція – стратегія, спрямована на надання або виробництво продукції якісно нових характеристик (параметрів) чи властивостей;

– ринок – стратегія, головною метою якої є збільшення ринкової частки підприємства або вихід на інші ринки;

– потенціал підприємства – стратегія, спрямована на поліпшення окремих елементів або потенціалу підприємства у цілому [2, с. 164].

Зазначені напрями стратегії розвитку кожного підприємства є взаємопов'язаними між собою. Наприклад, із розвитком економічного потенціалу підприємства покращиться рівень конкурентоздатності продукції, збільшаться обсяги реалізації, що сприятиме розширенню внутрішнього та зовнішнього ринків збуту, збільшенню прибутку, впровадженню нових інноваційно-інвестиційних проєктів тощо.

Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. акцентують увагу на значимості взаємозв'язку фінансової стратегії підприємства та стратегії його розвитку. На їх думку, фінансова стратегія забезпечує належний рівень конкурентоспроможності, збільшення прибутковості, за умови коли дана стратегія:

– обґрунтовує оптимальний напрям фінансово-ресурсного потенціалу;

– охоплює всі основні напрями розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства;

– скоординована зі стратегічними рішеннями керівництва підприємства та іншими функціональними стратегіями [3, с. 768].

Водночас, діагностика та проведення аналізу фінансового стану підприємства є запорукою вдалого формування стратегії розвитку підприємства, визначення як поточних, так і довгострокових планів підвищення фінансово-ресурсного потенціалу.

Для формування стратегії розвитку підприємства актуальним є вирішення проблеми підвищення якості інформаційного забезпечення, що є важливим чинником розв'язання низки поточних та довгострокових цілей. На нашу думку, в контексті різноманіття методів економічної діагностики, формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства повинне відбуватися одночасно із обранням концептуальних підходів в управлінні, а також із врахуванням специфіки ведення бізнесу, стану ресурсно-фінансового забезпечення, умов функціонування тощо.

В стратегічному управлінні кожного підприємства базисом є формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення з метою вчасного отримання відповідальними фахівцями достовірної інформації. Для сучасних бізнес-процесів, саме активізація інформаційного управління є важелем забезпечення прийняття вдалих управлінських рішень. Перед інформаційним базисом для проведення діагностики та

прийняття управлінських рішень стоїть ряд завдань, зокрема таких як: надходження достовірних даних, вчасність опрацювання інформації, забезпечення безпеки інформаційних даних, управління інформаційними потоками в системі менеджменту підприємства. Водночас, на практиці діяльності підприємств можна спостерігати тенденцію, що зазначений перелік завдань інформаційного забезпечення є більш розширеним.

За умов нестабільності ведення бізнесу підприємствами, важливим є не тільки вчасне надходження інформації, її опрацювання, а й покращення інформаційно-аналітичного базису, в тому числі в аспекті інформаційного обміну між усіма функціональними підрозділами. З метою успішної реалізації бізнес-процесів, поставлених цілей та стратегічних пріоритетів фінансово-господарської діяльності підприємства, керівництво удосконалює політику щодо управління інформаційною базою даних.

Тому основними завданнями інформаційної підтримки управління розвитком слід визнати: формування, обробку, використання, зберігання й підтримку в актуальному режимі інформації та знань; забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозою та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу під час формування управлінських рішень [4, с. 28–29].

В контексті інформаційного забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства, діагностика виступає першочерговим етапом у формуванні його стратегії розвитку. При цьому, базовою функцією діагностики є моніторинг внутрішнього та зовнішнього бізнес-оточення функціонування господарюючого суб'єкта, виокремлення пріоритетних напрямів активізації бізнес-процесів, виявлення ризиків та загроз тощо. Діагностичні процеси на рівні стратегічного управління передбачають проведення аналізу та оцінювання наявного економічного потенціалу господарюючого суб'єкта, визначення напрямів підвищення потенціалу одночасно із формуванням стратегічних цілей та місії підприємства. Діагностичні інформаційні дані є важливою базою для прийняття рішень управлінським персоналом під час формування стратегії розвитку підприємства, адже без діагностики унеможливується будь-який етап процесу формування стратегії з метою, в подальшому, успішної реалізації обраних стратегічних орієнтирів.

Чітко окресливши місію, стратегічні та поточні цілі підприємства, проводять фінансово-господарський аналіз його діяльності на основі сформованої системи показників, даних звітності, первинного обліку підприємства. Система показників для проведення аналітичних процедур повинна враховувати специфіку ведення бізнесу підприємства, вплив на його функціонування зовнішніх факторів тощо. Саме за даними аналізу підприємства отримують діагностичні дані відносно потенційних можливостей підприємства, рівня його потенціалу, фінансового стану, рівня конкурентоздатності як продукції, так і в цілому господарюючого суб'єкта. Важливим є використання методів ризик-менеджменту, методів стратегічного аналізу діяльності підприємства. Отже, діагностика під час формування стратегії розвитку підприємства базується на використанні інструментарію аналізу фінансово-господарської

діяльності, методів стратегічного аналізу, методів планування та прогнозування діяльності.

Обираючи той чи інший метод проведення діагностики необхідно керуватися рядом критеріїв, які визначатимуть рівень розвитку потенціалу, обраних стратегічних пріоритетів, виконання сформованих проєктів тощо. Для взаємоузгодження цілей господарюючого суб'єкта, застосування чітко визначених критеріїв здійснення діагностики є вкрай важливим, особливо для поєднання поточних цілей розвитку та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

На основі реалізації цільового підходу при діагностиці можна досягти узгодженості різних аспектів діяльності підприємства й відповісти на актуальні питання, що стоять практично перед будь-яким підприємством. Серед таких питань може бути узгодження цілей розвитку підприємства, пов'язаного з упровадженням змін у процесі діяльності підприємства й потребуючого витрачання коштів, та цілей збереження його стійкого стану, показників ліквідності та фінансової стійкості, значення яких може погіршитися внаслідок здійснення інноваційної діяльності. Проблемний підхід до діагностики в управлінні підприємством не дозволяє вирішити проблему узгодження цілей, оскільки спрямований на вирішення лише окреслених проблем. Цільовий підхід до діагностики в управлінні підприємством, навпаки, сприятиме узгодженню цілей стратегічного й оперативного планування та доцільному розподілу коштів на інноваційну та звичайну діяльність [5, с. 176–177].

Є досить значна кількість методів проведення діагностики підприємства, кожен з яких має свої особливості та специфіку проведення: ранжування на базі суб'єктивного оцінювання, SWOT-аналіз, аналіз ієрархій, аналіз на основі ISO 9001, функціонально-вартісний аналіз та імітаційне моделювання, визначення проблемних точок діяльності суб'єкта господарювання, ранжування факторів успіху на основі стратегічного цілеспрямування, матриця розподілу відповідальності та ін.

Водночас, варто зауважити, що ні один із наведених методів діагностики не надає змогу «ідеально» сформувати інформаційну базу про стан фінансово-господарської діяльності підприємства. Управлінському персоналу варто використовувати саме ті методи діагностики, за допомогою яких провідні фахівці мають змогу в найкоротший часовий проміжок отримати інформацію щодо найпроблематичніших аспектів діяльності, тобто проблем, які необхідно вирішити першочергово для реалізації цілей та стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Виявлені «проблемні» бізнес-процеси слід аналізувати, використовуючи методи поглибленого аналізу, які дають комплексне і детальне розуміння поточної ситуації. Наприклад, найкращим рішенням у цьому разі є використання методів ранжирування, матриці розподілу відповідальності і методу ФВА + імітаційне моделювання. Крім того, для формування повної картини стану справ необхідно враховувати думки керівників вищої і середньої ланок, співробітників, а також клієнтів процесу, які можуть указати на недоліки, які не відомі чи не важливі для персоналу [6, с. 290].

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що в подальшому забезпечить можливість розробки моделі

стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його з позиції сукупності складових підсистем, таких як інформаційно-аналітична, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційна [7, с. 124].

**Висновки.** Формування стратегії розвитку підприємства є складним процесом, який передбачає використання чималої кількості методичних підходів, визначення етапів, аналітичного інструментарію для окреслення пріоритетів розвитку, прогнозування ймовірного впливу внутрішніх чи зовнішніх факторів, формування адаптаційних механізмів до змін біз-

нес-середовища функціонування. Забезпечивши проведення якісної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства із використанням методів, які враховують специфіку та умови його господарювання, оцінивши перспективи розвитку потенціалу, конкурентне бізнес-середовище, низку факторів впливу на бізнес-процеси, господарюючий суб'єкт самостійно обирає напрями розвитку в контексті стратегічного управління. Сформовані керівництвом стратегічні плани повинні характеризуватися гнучкістю для отримання можливостей вчасно вносити корективи у визначені напрями обраної стратегії розвитку.

#### Бібліографічний список:

1. Брін П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
2. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24 (1). С. 161–165.
3. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 764–770.
4. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 232 с.
5. Семененко І.М. Використання цільового підходу до діагностики в управлінні підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 174–179.
6. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287–297.
7. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

#### References:

1. Brin P., Holtvianska Yu. (2021) Stratehiia rozvyku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, no. 21, pp. 31–34.
2. Shastun S. V. (2017) Sutnist ta osoblyvosti stratehii rozvytku pidpriemstv [The essence and features of the enterprise development strategy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 24 (1), pp. 161–165.
3. Sukrusheva H. O., Sira A. Iu. (2018) Teoretychni aspekty stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical aspects of enterprise development strategy]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, no. 15, pp. 764–770.
4. Shvydanenko H. O., Boichenko K. S. (2015) *Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist: kolektyvna monohrafiia* [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency: a collective monograph]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Semenenko I. M. (2012) Vykorystannia tsilovoho pidkhodu do diahnostryky v upravlinni pidpriemstvom [Using a targeted approach to diagnostics in enterprise management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, no. 1, pp. 174–179.
6. Kostina O. M. (2017) Diahnostryka ta upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Diagnostics and management of business processes in the context of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, no. 10, pp. 287–297.
7. Oliinyk L. V., Kuznietsova A. P. (2018) Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological principles of formation of enterprise development strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, no. 3 (31), pp. 118–126.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2023